

Columbus®

Med insikter från  
Svensk Handel

SH Svensk  
Handel

A woman with dark hair and light eyes is looking at a large digital screen. On the screen, there is a white line-art diagram of a human face, overlaid with various geometric shapes and lines, suggesting a facial analysis or digital self-portrait. The woman's hand is resting on her chin, and she appears to be in a contemplative or thoughtful state. The background is dark, and the screen is the primary source of light.

# Detaljhandelns digitala självbild

Att transformera detaljhandeln:  
en balansgång mellan triumf och nederlag



|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Förord                                              | 4  |
| Kapitel 1:<br>Tydlig digitaliseringsstrategi sökes  | 6  |
| Kapitel 2:<br>Utbredd pessimism om AI               | 9  |
| Kapitel 3:<br>Digitalt tvivel inom detaljhandeln    | 11 |
| Kapitel 4:<br>Förändring utan ledning?              | 14 |
| Kapitel 5:<br>Att lyckas med digital transformation | 17 |
| Metod för rapporten                                 | 19 |





# Förord

**T**uffa ekonomiska tider gör mjuka värden viktigare än någonsin. Höga kundförväntningar ökar pressen på detaljhandlare att inte bara leverera produkter utan även stärka kundrelationerna genom pålitlighet, transparens och enhetliga upplevelser. Samtidigt ser vi ett tydligt och växande tryck från både lokala och europeiska lagstiftare, som ställer allt högre krav på regleringar kring datainsamling och tillgång till data – en drivkraft som snabbar på digitaliseringstakten inom svensk retail.

Digital transformation uppfyller många av dessa krav och kunders förväntningar men är också förenat med kostnader. Vi vet att det kan vara något av ett vägskalet att göra stora investeringar, särskilt när det ekonomiska läget gör sig påmint. Däremot kan kostnaden av att inte agera slå hårt mot det egna företaget.

Vi kallar det för  
"the cost of doing nothing"  
– ett beslut som innebär stora risker.



Utöver ansträngda budgetar utmanas detaljhandelsföretagen av att det ofta saknas en tydlig digitaliseringsstrategi. Samtidigt blir kundernas förväntningar allt högre i en värld där fysiska och digitala kanaler smälter samman. En trend vi har identifierat är det vi kallar Omnichannel Washing – företag lovar en sömlös köppplevelse i alla kanaler men brister i leveransen. Ett exempel är möjligheten att returnera varor i butik efter onlineköp, något som ofta visar sig vara mer komplicerat än utlovat. För att lyckas uppnå en kundupplevelse som överträffar kundernas förväntningar måste detaljhandelsföretagen lyckas med sin digitala transformation och få såväl chefer som medarbetare att anamma digitala verktyg och datadrivna arbetssätt. Det vill vi belysa i denna rapport.

Digital transformation är inget nytt för detaljhandeln. Trots det är större digitaliseringsprojekt fortfarande en stor utmaning för många företag. Enligt globala rapporter, exempelvis från McKinsey och Gartner, upplever endast 30 procent av företagen att de har fått det förväntade värdet av sin digitala transformation.

Resultaten från vår undersökning visar att många detaljhandlare fortfarande kämpar med att få med sig sina medarbetare i förändringsarbetet. Bara hälften av alla medarbetare upplever att företagets digitaliseringsstrategi är tydlig, och få vet vem som ansvarar för digitaliseringen. Digital transformation tenderar ofta att ses som ett IT-projekt, vilket försvårar arbetet. Även om den tekniska delen kan vara komplex är den ofta den enklaste. Den verkliga utmaningen ligger i att leda förändringen genom hela organisationen.

Att lyckas med en förändringsprocess kräver rätt resurser och kompetens inom förändringsledning. För att undvika fallgropar och säkerställa framgång behövs ett tydligt ledarskap som minimerar de negativa effekterna och maximerar de positiva.

Om detta lyckas ökar chansen att hela organisationen ställer sig bakom transformationen, så att den kan leda till ökad kundnöjdhet och ett starkare varumärke.

**Trevlig läsning!**

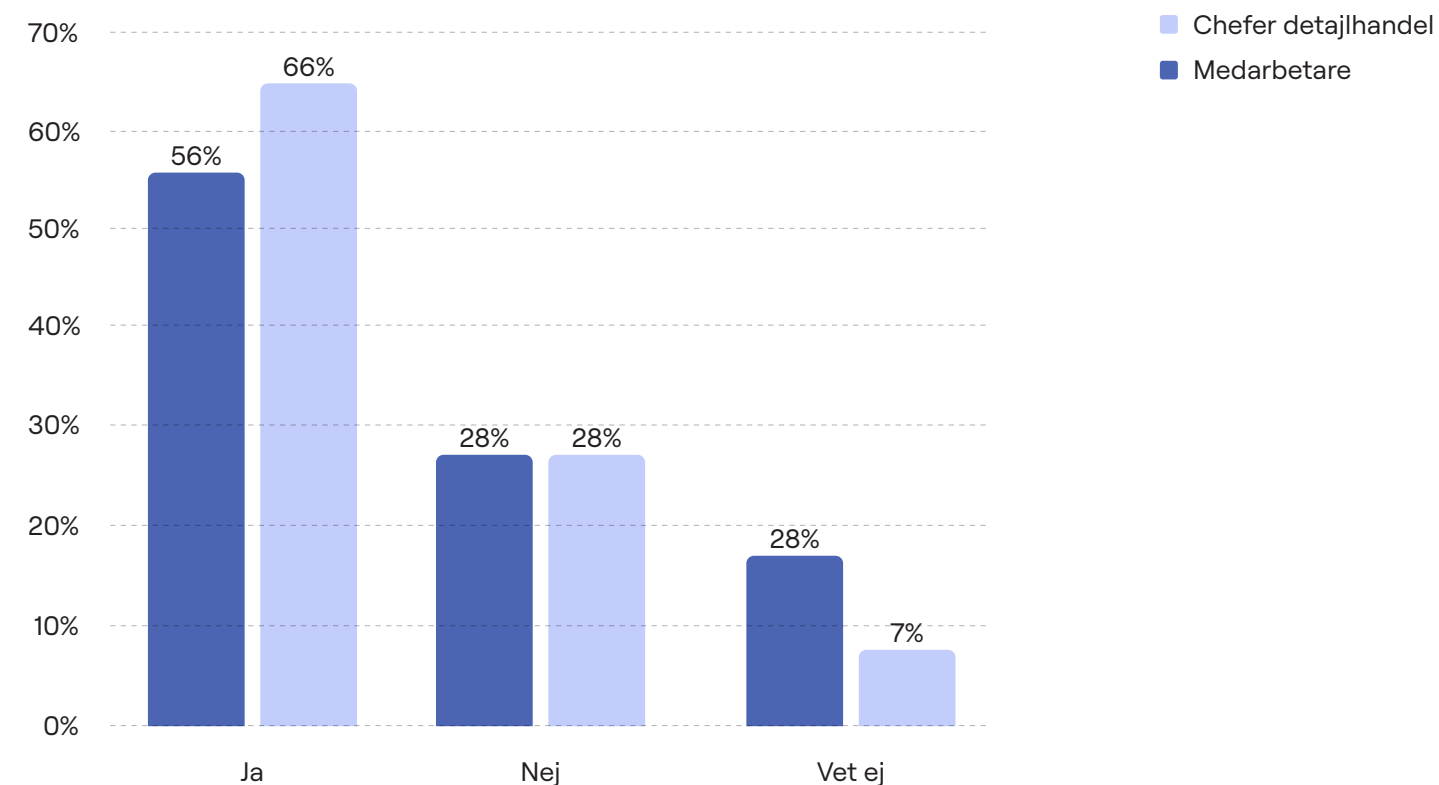


# Tydlig digitaliseringsstrategi sökes

Många svenska detaljhandelsföretag saknar en tydligt kommunicerad strategi för digitalisering. Det råder dessutom oenighet om vem som bär ansvaret för att leda förändringen framåt. Enbart 56 procent av de anställda som deltog i undersökningen upplever att företaget har en tydlig digitaliseringsstrategi. Chefer är något mer positiva, men trots det tycker var tredje ledningsgruppsmedlem inom detaljhandeln att strategin är otydlig.

— Att så många medarbetare och chefer upplever digitaliseringsstrategin som otydlig tyder på att detaljhandelsföretag saknar en klar vision för sin digitala omställning. Utan ett tydligt "varför", där den digitala visionen kopplas till företagets övergripande strategi blir det svårt att driva och kommunicera en förändring, säger Samuel Sapire.

Anser du att ditt företag har en tydlig digitaliseringsstrategi?



## Svensk Handel kommenterar undersökningen

— När chefer tror att strategin är tydlig men medarbetarna famlar i mörker, är det inte digitaliseringen som brister – det är ledarskapet. Först när alla förstår riktningen kan digitaliseringen börja göra verklig nytta.

Säger Arne B Andersson,  
senior e-handelsrådgivare på Svensk Handel.



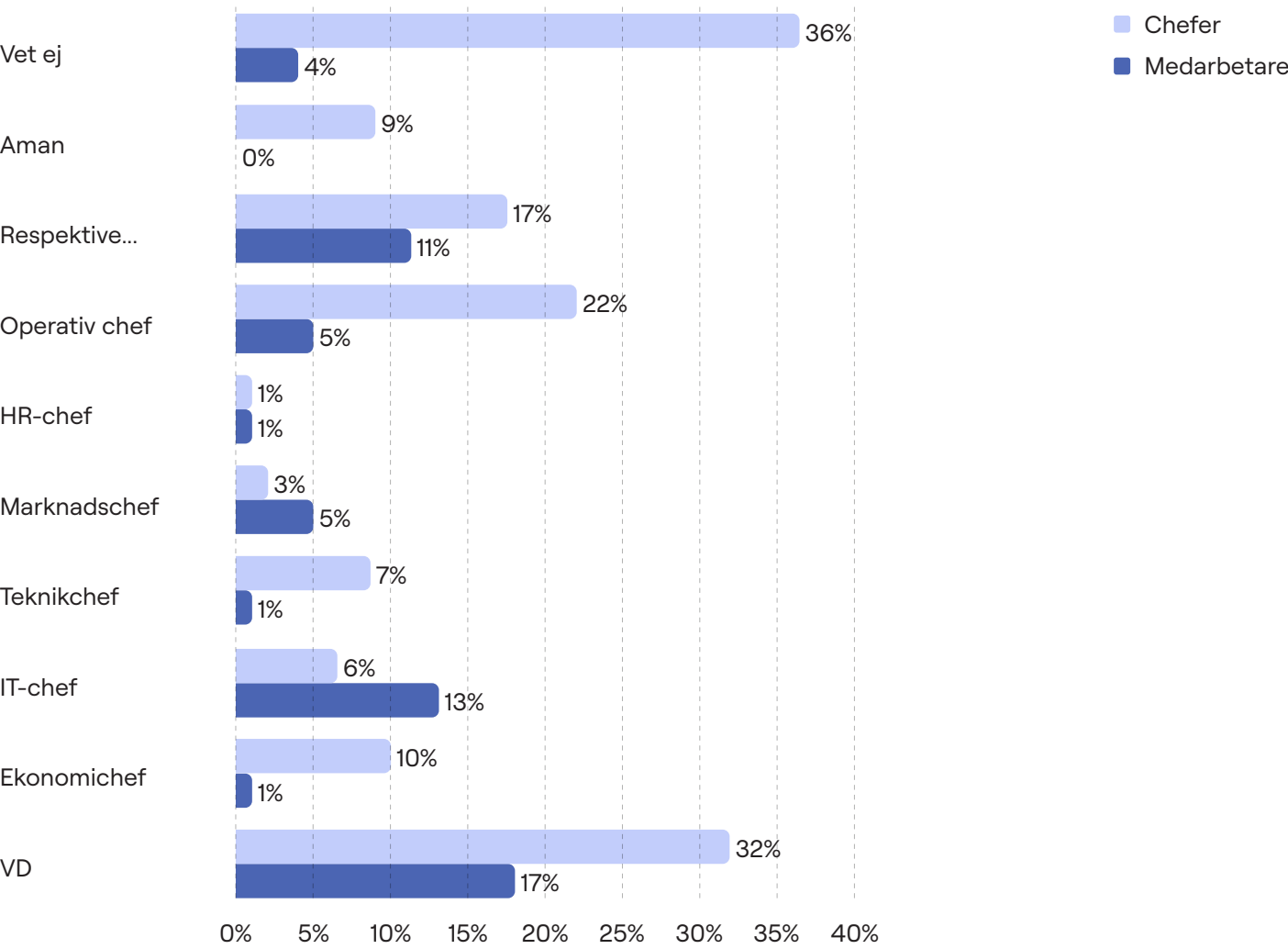
Skillnaden mellan chefer och medarbetare kan bero på att cheferna inte tillräckligt väl lyckas förmedla strategin nedåt i organisationen. Dessutom har chefer och medarbetare olika syn på vem som leder digitaliseringsarbetet inom företaget. Medarbetarna saknar en tydlig bild av vem som främst driver digitaliseringen, hela 36 procent svarar att de inte vet vem som är ansvarig, medan övriga svar är utspridda över olika roller. Chefer ser däremot oftast vd:n eller den operativa chefen som ansvarig.

En av tre chefer uppger att det är vd:n som driver digitaliseringen, medan endast en av sex medarbetare håller med om detta. Den operativa chefen nämns som ansvarig av en av fem chefer, men bara var tjugonde medarbetare instämmer.

— Undersökningen visar att visioner och strategier alltför sällan kommuniceras vidare till resten av organisationen med ett tydligt ägandeskap. Utan synligt ledarskap och genomtänkt kommunikation riskerar digitaliseringen att bli en splittrad satsning utan gemensam riktning, säger Sapire.



Vem i huvudsak driver digitalisering på ditt företag?



Kapitel 2



Utbredd pessimism om AI



Samtidigt som AI-kommissionens utredning slår fast att Sverige ligger efter inom AI-utvecklingen finns en utbredd skepsis för AI inom detaljhandeln. Endast var tredje (35 procent) ledningsgruppschef och var tionde medarbetare på detaljhandelsföretag tror att AI kommer att ha en positiv inverkan på det egna företaget.

Medan få är övertygade tror en majoritet av såväl chefer som medarbetare att AI delvis kommer att vara positivt för företaget. Bland medarbetarna är dock fler negativa än positiva – 32 procent instämmer inte alls i påståendet att AI kommer att påverka det egna företaget positivt, vilket är tre gånger så många som dem som håller med.



— Det är avgörande för detaljhandelsföretagens konkurrenskraft att de lyckas med implementeringen av AI. För att detta ska ske måste såväl chefer som medarbetare anamma tekniken, vilket gör utbredd oro och skepsis till ett betydande hinder.

AI är en kraft som påverkar hela detaljhandeln och chefer som ännu inte ser dess positiva inverkan på det egna företaget behöver därför se över sin verksamhet för att stå bättre rustade för det stundande paradigmskiftet.

Säger Samuel Sapire

Vår undersökning belyser också en utbredd oro för AI:s inverkan på arbetsroller. Mer än hälften av cheferna (52 procent) tror att deras tjänst kommer att ersättas av AI, jämfört med 45 procent av medarbetarna.

— AI bör ses som en katalysator för innovation, vilket kräver att chefer utmanar sina etablerade synsätt. Detaljhandelsföretagen bör också främja decentraliserad innovation genom att låta affärsområden själva utforska AI-lösningar, samtidigt som relevanta mätetal sätts upp för att följa upp utvecklingen, fortsätter Sapire.



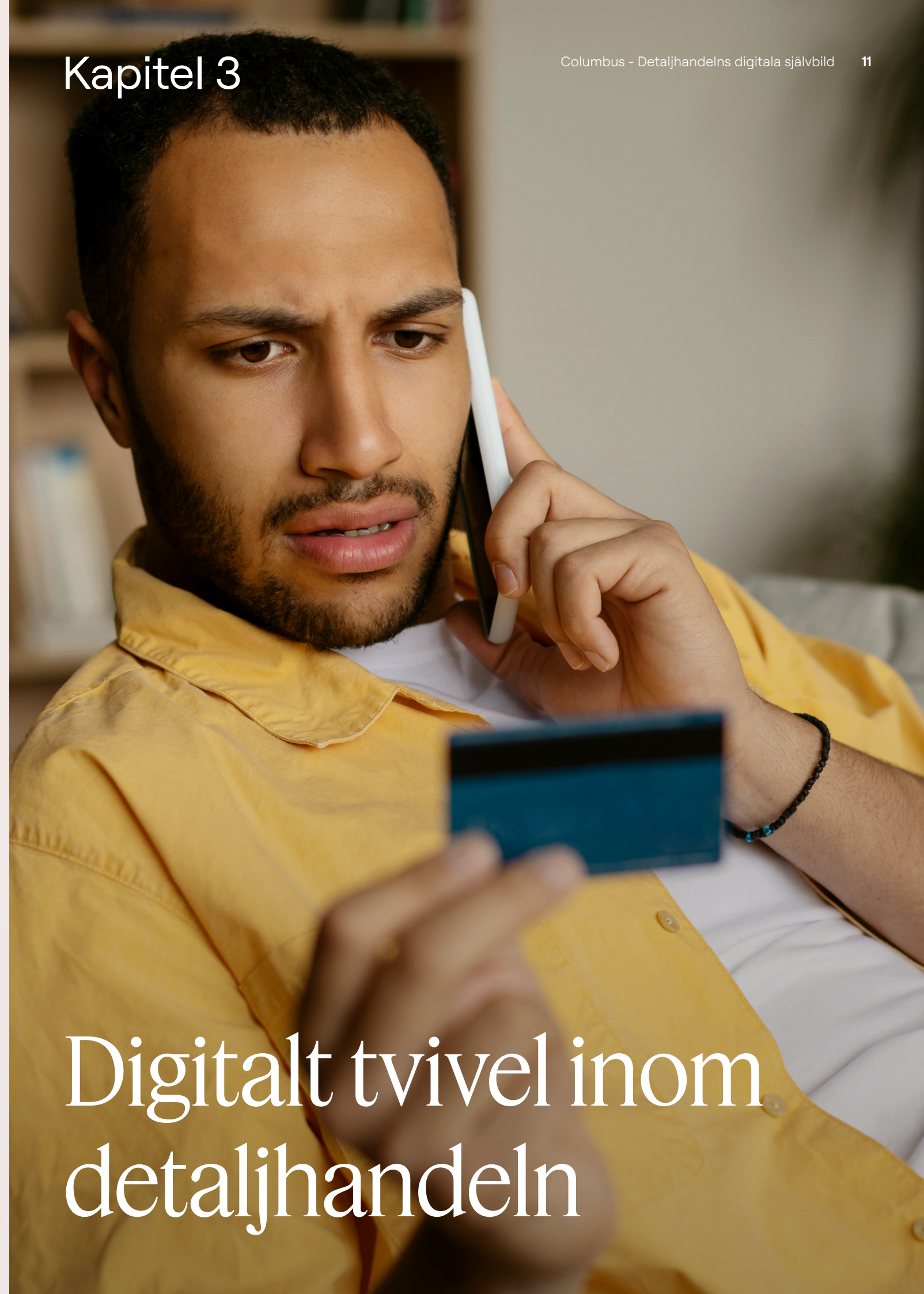
### Svensk Handel kommenterar undersökningen

— Columbus undersökning visar tydligt att rädslan för AI inte handlar om tekniken i sig, utan är ett symptom på bristande ledarskap och utebliven förankring. Det är en väckarklocka för detaljhandelsföretagen och hindrar dem från att lyckas med sina digitala strategier.

Säger Arne B Andersson, senior e-handelsrådgivare på Svensk Handel.

**SH** Svensk Handel

## Kapitel 3



# Digitalt tvivel inom detaljhandeln



Många chefer tvivlar på att de hänger med i den digitala utvecklingen och bland medarbetarna är situationen värre. Medarbetare är i större utsträckning tveksamma till såväl sina egna som företagets digitala framsteg och är mer skeptiska än chefer till att företagets digitaliseringsprojekt har varit lyckade.

Endast hälften (52 procent) av chefer på detaljhandelsföretag instämmer helt med att de personligen hänger med bra i den digitala utvecklingen och bland medarbetare är det så få som en av tre som håller med om samma påstående. Vidare är den samlade bilden från cheferna att företagen varken ligger före eller efter konkurrenterna i den digitala utvecklingen, medan medarbetare har en betydligt dystrare uppfattning. Dubbelt så många medarbetare anser att företaget ligger efter i den digitala utvecklingen jämfört med dem som har bilden att företaget ligger långt fram.



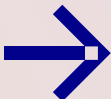
— Att medarbetare konsekvent har en dystrare bild av företagets digitala utveckling kan tolkas som att förändringsledningen har brister och att ledningsgrupperna missar att kommunicera målen och resultaten med digitaliseringsprojektet.

Säger Samuel Sapire

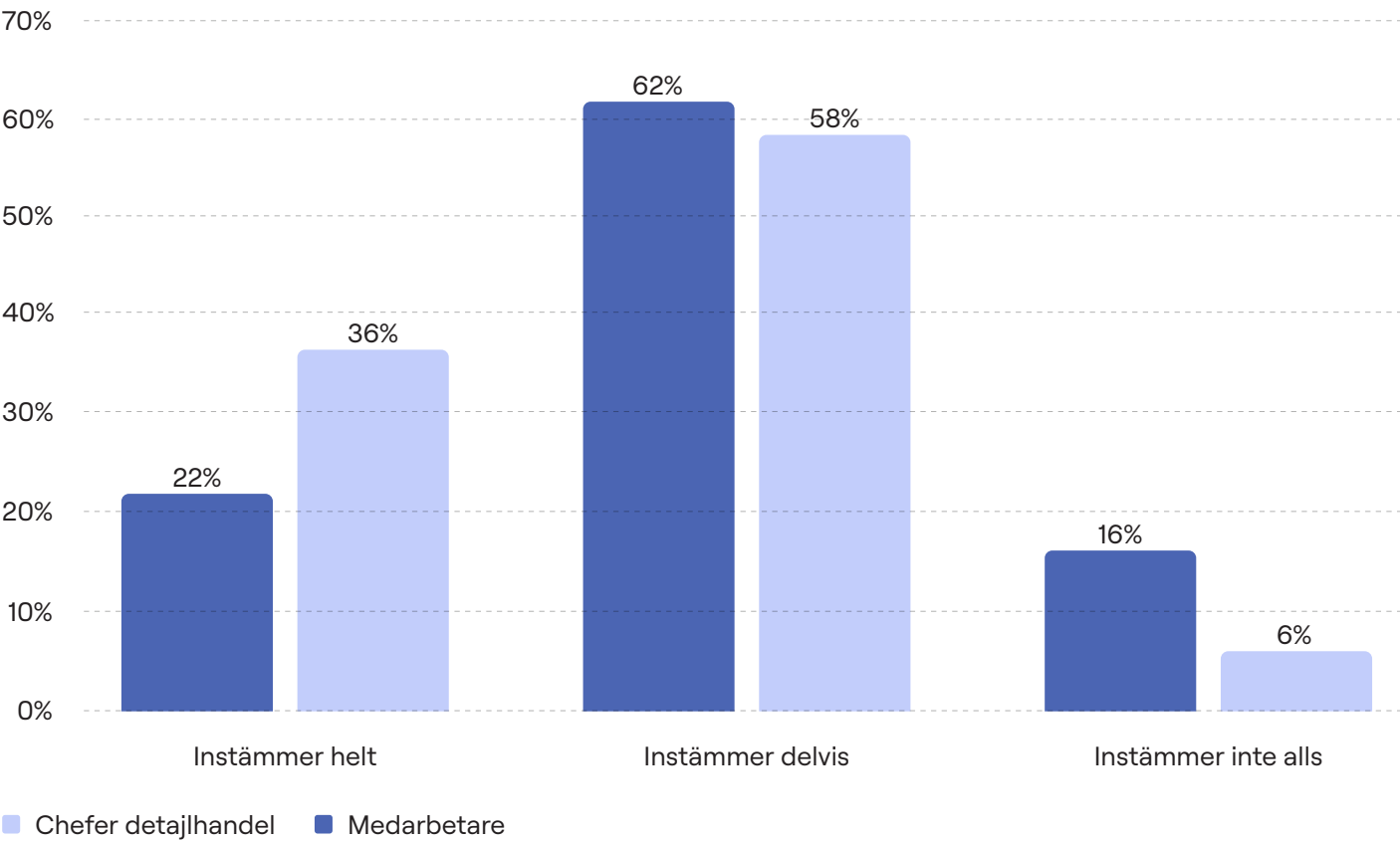


En avgörande faktor är att detaljhandelsföretag ofta missar att sätta konkreta mål för sin digitala transformation. Endast en av tre chefer inom detaljhandelsföretag anser att digitaliseringsprojekt som har genomförts inom företaget har varit helt lyckade. Bland medarbetare är det endast en av fem som anser att projekten har varit lyckade.

— Bristen på målsättningar gör det svårare att skapa samsyn inom organisationen om hur företaget ligger till och behöver utvecklas. Detta leder ofta till att initiativ drivs i silos, vilket gör det svårare att få en överblick och samarbeta inom organisationen. För medarbetare är det avgörande att förstå hur förändringen påverkar dem som individer. Om man ska lyckas krävs transparent kommunikation om projektens mål i början och motsvarande transparens om resultaten, fortsätter Sapire.



Jag upplever att de digitaliseringsprojekt som har genomförts i vårt företag har varit lyckade





### Vad är förändringsledning?

Förändringsledning är en systematisk metod för att hantera övergången eller omvandlingen av en organisations mål, processer och/eller teknik. Syftet med förändringsledning är att implementera strategier för att åstadkomma förändring, kontrollera förändring och hjälpa medarbetare att anpassa sig till förändring.

# Förändring utan ledning?

Det kan vara svårt att få med sig medarbetarna när man arbetar med förändringsledning. Det handlar inte enbart om att vara en skicklig ledare utan även om att förstå medarbetarnas förändringsbenägenhet och kommunicera för att skapa en delad verklighetsuppfattning. Chefer och medarbetare har ofta olika och till och med motsatt bild av verkligheten.

Knappt en av fem medarbetare anser att företagsledningen har en god uppfattning om medarbetarnas förändringsbenägenhet. Cheferna i undersökningen anser dock i dubbelt så stor utsträckning som medarbetarna att de har en god insikt i detta. Trots det är det värt att fråga sig varför andelen chefer som anser sig ha en god uppfattning om medarbetarnas förändringsbenägenhet inte är större än en dryg tredjedel.

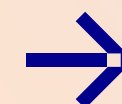
”

— Oavsett om chefer har en övertro på sig själva, eller om de underskattas av sina medarbetare, är uppfattningen om medarbetarnas förändringsbenägenhet låg. Det tyder på att förändringsledning prioriteras för lågt av många detaljhandelsföretag. Samsyn i var företaget står i sin digitala transformation och vad företaget behöver göra för att nå sin vision är avgörande för lyckad förändringsledning.

— Säger Tobias Andersson



Ett annat område där chefer och medarbetare inom detaljhandeln uppvisar motsatt bild gäller stödet och kompetensutveckling från ledningen. Medarbetare är mestadels missnöjda med det digitala stöd de får av ledningsgruppen och anser att ledningen inte har prioriterat att höja den digitala kompetensen. Cheferna i ledningsgruppen tycker tvärtom att de ger gott digitalt stöd till medarbetarna och att de har prioriterat att höja den digitala kompetensen.





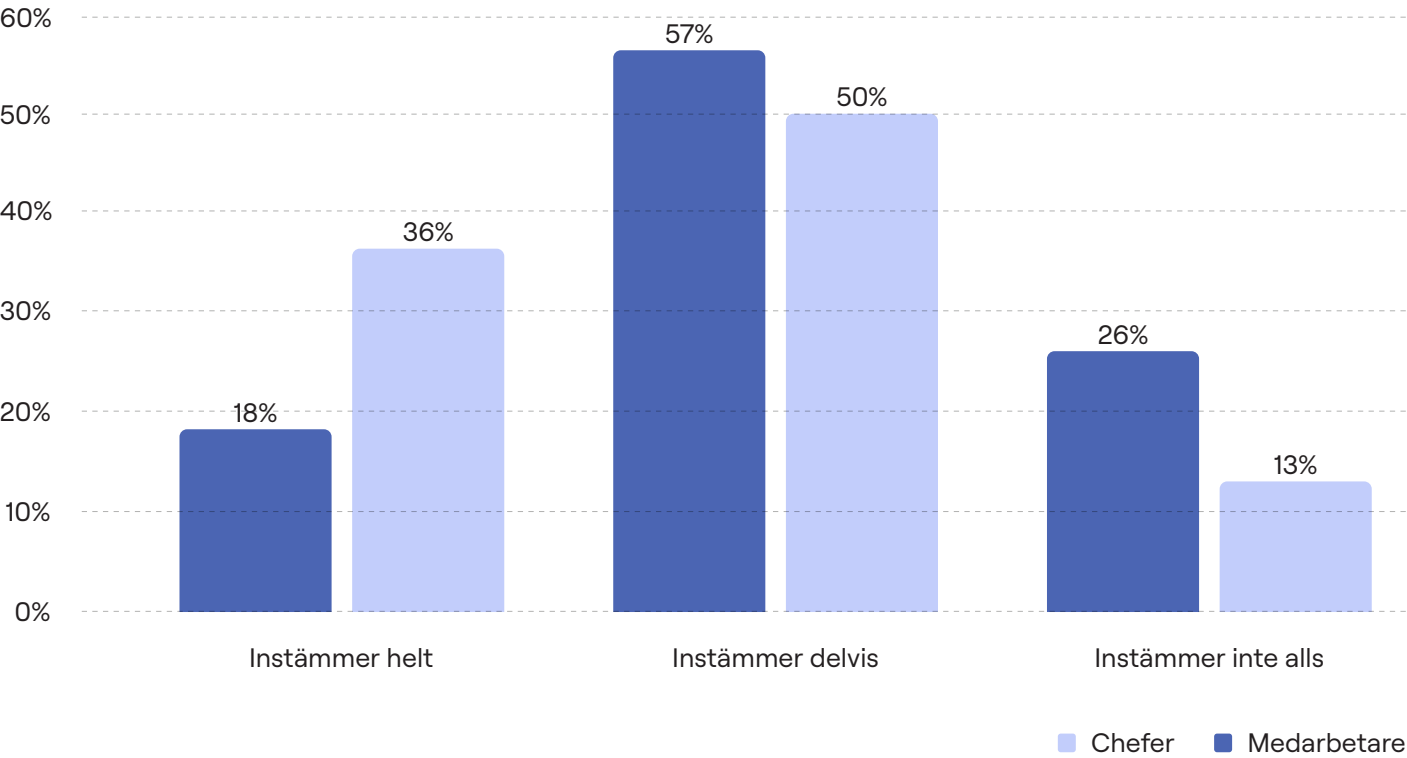


”

Det är avgörande att ledningen är lyhörd och fångar upp attityder och missnöje hos medarbetare för att kunna adressera områden där verklighetsuppfattningen skiljer sig. En dedikerad förändringsledare som ansvarar för löpande förankring och kommunikation till organisationen genom hela förändringsprocessen kan med betydligt större sannolikhet skapa engagemang och inkludering samt bidra till framgång

Fortsätter Andersson

Jag upplever att vår företagsledning har en god uppfattning om medarbetarnas förändringsbenägenhet



# Kapitel 5



# Att lyckas med digital transformation



Undersökningen ger oss en inblick i svenska detaljhandelsföretags syn på sin digitala utveckling – deras digitala självbild. Det råder inget tvivel om att det är svårare och mer komplext att skapa framgångsrik förändring än vad de flesta företag tror.

Vi på Columbus vill gärna dela med oss av våra insikter och lärdomar från digitala transformationsprojekt för att du ska få en smidig process från start till mål. Nedan har vi sammanfattat några avgörande framgångsfaktorer för att realisera värdet av din digitala transformation och investering.

### Sätt en tydlig vision

Gör ett gediget grundarbete med att tydligt definiera strategi, prioriteringar och en vision över hur den förändrade organisationen kommer att se ut när förändringen är slutförd.

### Utse en förändringsledare

Tillsätt en förändringsledare som leder vägen. Att någon äger ansvaret för processen från början till slut för att säkerställa att alla delar av transformationen fungerar.

### Utse förändringsambassadörer

Ambassadörerna stöttar förändringsledaren att driva transformationen genom att inspirera, motivera och kontinuerligt följa upp så att medarbetarna känner sig sedda och engagerade i processen.

### Bygg ett projektteam med rätt personer

Utse individer i projektteamet som både har erfarenhet och rätt attityd att proaktivt driva förändringen och som har ett tydligt ägarskap och mandat. Det måste även finnas beredskap för att ersätta dessa personer när det behövs för att säkerställa att processen fortlöper.

### Se transformationen i sin helhet

Genom att koppla samman olika initiativ och deras effektmål ökar både intresset och förståelsen för förändringens positiva effekter på såväl individ- som gruppnivå.

### Sätt tydliga mål och följ upp

Definiera målen, vem som är ansvarig samt hur man ska mäta resultaten. Först då kan man börja följa upp och arbeta aktivt med värderealiseringen.

### Kommunicera för att skapa engagemang

Cheferna måste tydligt och frekvent kommunicera varför förändringen sker, vilka framsteg som görs och vilket värde som skapas. På så sätt kan engagemang och förändringsvilja skapas på individnivå, och det är där som förändringen ytterst sker.

Den som tar fasta på dessa punkter kan skapa önskat värde från sin digitala transformation och därmed stärka företagets konkurrenskraft. Vi på Columbus har många års erfarenhet av digital transformation och vi vet att man inte behöver uppfinna hjulet varje gång. Vi hoppas att våra beprövade metoder och erfarenheter ska komma till nytta för din verksamhet.

## Metod för rapporten

### Chefer:

112 av totalt 335 chefer i undersökningen var sysselsatta inom detaljhandeln. Samtliga respondenter satt i ledningsgrupper på företag med över 500 miljoner kronor i omsättning och har över 200 anställda.

Webbintervjuer i ett slumpmässigt, riksrepresentativt urval genomfördes av Mantap Global under perioden 10 april–2 maj 2024.

### Medarbetare:

Totalt 275 medarbetare av undersökningens 1141 respondenter var sysselsatta inom detaljhandeln.

Undersökningen genomfördes i Kantar Media webbpanel (Sifopanelen) under perioden 12–26 april 2024. Panelen är riksrepresentativt rekryterad utifrån ett slumpmässigt urval.



## Om Columbus

Columbus är ett globalt konsultföretag som skapar långsiktiga värden för stora privata verksamheter genom digital transformation. Vi erbjuder strategisk rådgivning, implementerar och hanterar affärskritiska lösningar med hög säkerhet inom industrierna detaljhandel, distribution, tillverkning, life science och livsmedel. Vi levererar molnbaserad ERP, e-handelslösningar, PIM och CRO för att optimera hela värdekedjor och affärsprocesser – för att skapa sömlösa kundupplevelser och ökade intäkter.

Genom innovativ användning av AI, maskininlärning och datadrivna insikter skapar vi hållbara och lönsamma affärsmöjligheter för våra kunder. Med över 1 600 specialister inom teknik- och affärsrådgivning kombinerar vi lokal närvaro med global leveransförmåga.